

【PPP2008 : No. 19】

PPP の実践(7) –リーダーシップの質(2)–

PPP 実践のモチベーションを高める際に不可欠なのがリーダーシップの存在である。とくに官民の異なる体質を一体化して展開する PPP においてはもっとも重要な課題となる。適切なガイドラインが形成されても、それを実行するプロセスでリーダーシップが発揮されなければ、PPP 活動の帰着点は意図せざる方向に変質する結果となる。しかし、このように重要なリーダーシップについてその本質は必ずしも十分に理解されているとは言えない状況にある。前回は、「リーダーシップの質 (1)」でリーダーシップとは何かについて整理した。今回は、リーダーシップの具体的発揮について概説する。

【相互作用】

現代に求められるリーダーシップは、機関車型だけでなく周りを巻き込む能力、すなわちフォロワー（部下等）と共にあり、内部から触媒としてリードする者として、集団の中に埋もれない自己意識を持ち、組織が醸し出す固有の「存在の質」を形成する人間である。こうしたリーダーとフォロワーの基本的関係は如何にあるべきか。

第 1 に求められることは、リーダーがフォロワーのために方向性を示し、フォロワーはそれに従い最善をつくし示唆された方向へ進んでいく体質を形成すること、

第 2 に、フォロワーが提示された方向性を造るためにリーダーを積極的に利用することが必要であり、フォロワーはカリスマ的権力のある人物の受動的で反応的な道具ではなく、リーダーにどこを歩くべきかを示す仲介者的存在でもあることを自覚すること、

第 3 に、フォロワーの持つ恐れを克服するために開放的な議論を行い、リーダーは様々な不安についてその姿と形、深さと広さについて議論し共有すること、

第 4 にリーダーは、「身を委ねること」をうまく実践し、コミュニティの考えをまとめると同時に人々の意思の前に自らを投げ出すこと、

である。そして、リーダーは、リーダーシップを単独行動ではなく相互の「行動と対話」だとみなし、フォロワーの信念の基礎を「追随する人という立場からコトを形成していく人」という立場に変化させることが必要となる。

以上によって、リーダーは自分を組織内の「行動と対話」、「共有された統治」の一部分と考え、単独の行為者と考えずに、創造の相互作用のプロセスの一部と考えることを可能にする。こうした相互作用はリーダーを過剰な重圧から解放することも可能となり、リーダーシップ能力を神話化せず、組織全体へ浸透させることができる。とくに、日本の経済社会は成熟化の時代を迎えており、様々な領域の構成員が異なる利害を持ち、それを支える資源は欠乏している。こうした状況においては、開放的な議論が展開されなければ、構成員間の関係は空洞化し組織や地域全体の価値が無化する危険性があります。この危険性を克服するには、リーダーが中心となり開放的議論を展開し、自らの考えを提示しながらコミュニティの考えをまとめることが必要となる。現代のリーダーシップとは、フォロワーの追随する意思を創造する意思に変えることと言える。

【議論と主張の違い】

こうした相互関係を形成するためには議論を通じたリーダーとフォロワーの対話が重要となる。議論とは何か。それは、自らの考えを相手が検証できる資料とともに、相手からの検証を受けてさらに自らの考えを再構築することを前提に提示していくことである。ここで重要な点は、自分の考えを提示するだけでなく相手に自分の考えを検証してもらうため背景となる資料等の材料を自ら提示する点にある。この提示によって、相手と自分の考えを相互に検証し、自らが持っている偏見を認識しそれを是正することで、より良い質の結論に結び付けていくことが可能となる。

議論と似て非なるものとして主張がある。主張は、議論と異なり自らの考え方を一方的に伝えるだけであり、その主張の根拠となる資料等を提示し相手の検証を受けるものではない。自らの考えを一方的に提示し、相手の検証を受けず話を終わらせることが主張である。そこでは、相互に考え方を検証し、より良い質の結論に高めていくプロセスは存在しない。選挙の街頭演説同様に、一方的に考えを唱えるだけであり、相手はその質について自ら検証するすべを与えられない。

主張をぶつけ合うことを討論、議論を展開することを対話という。討論は、①自分の主張を提示し、相手に勝つことを目的としていること、②主張者は自分が設定した仮説は常に正しいと認識し、相手を批判することを基本とすること、③相手が提示する新しい方法や失敗に対して厳しい姿勢をとることなどが特色となる。これに対して、議論による対話は、①自分の考えを常に相手とともに検証することを基本にすること、②自分の仮説は絶対的に正しいとは考えず、より良い仮説を形成するため相手との相互作用を展開すること、③相手が提示する新しい方法や失敗に対しては寛容であること、などが特色となる。リーダーとフォロワーの関係は、常に議論を通じた対話を基本としなければならない。

【構造的対立の克服】

さらに創造性を生み出すリーダーシップを展開することは簡単ではない。変化を創り出すことが難しい原因は、現実動いている組織やシステムが変化や成長に向けて進むのではなく、むしろ従来の固定した行動様式を強化する方向に進む体質を持っていることにある。このため、真の創造を実現するには、既存環境を超越し、既存環境の構成や敷行からも超越したイメージを生み出す必要がある。こうした超越したイメージは、ひとたび構想されると基礎的な構造を確立し、ビジョンの最終的な成果を「可能なもの」にするだけでなく「現実のもの」にする流れを生み出す。

創造性を阻む要因として、構造的対立がある。構造的対立とは、相互に排他的な解消点を持つ二つ以上の要因が共存することを意味する。行政組織、民間企業、日常生活で最も一般的に見られる構造であり、解決すべき問題点を自らの内側に内包しているときに生じる。解決点が自らの内部に矛盾を抱えたまま共存する構造である。具体的な例としては、一方で「一定の目的を満たしたいという欲求」があり、一方では「その欲求を満たすには能力不足である」という欲求を抱える構造である。このふたつは相容れない支配的な欲求として共存している場合、欲するものの方へ動いても、次にそこから離れることを繰り返すことになりやすい。

こうした構造対立を解決のため、①「望むものを手に入れにくい」という支配的信念を、「望むものは手に入れられる」という信念に変えることが必要となる。しかし、能力不足とする欲求が内部に残されている限り全てが失敗に終わる。そして、欲求放棄が新たな欲求放棄へと繋がり「失敗

連鎖への構造」が強まる結果となる。構造的対立を根本的に打破するための戦略として、①第1ステップとして耐えられる対立の領域にとどまること、②対立の操作を意識すること、③意思力の操作を意識することがあげられる。

第1の耐えられる対立の領域にとどまることは、具体的に野心を限定し損失を最小化することで「現実的」なもののみならず手を伸ばす戦略を取ることである。このことによって、創造性の一部が損なわれる一方、予測可能性と確実性に高い価値を見出すことができ、そのことが将来的に損なわれた一部も含め創造性を高める要素となる。たとえば、革新的政策を展開するときに、まずトリガーとなる成功事例を規模の有無に関係なく実現させ、全体として改革意識とそれに向けての創造力を高める等の戦略がこれにあたる。

第2の対立の操作とは、行動を起こさない場合の否定的な結末のビジョンを提示することで、自分自身または他人の「動機付け」を行い行動させる方法である。これには二つのステップがあり、①実行しないかまたは不十分な行動に伴う望ましくない結末に関する「否定的なビジョン」の提示により対立の度合いを増すこと、②対立を解除するように計画された行動を起こさせることである。この構造の長期的な結末は、「欲求—成果を得る」と「信念—成果を得られない」との間の振幅を繰り返すことで、戦略自体が回避したいと思う否定的なビジョンを強調することにある。具体的には、財政危機が如何に深刻な状況を将来招くかを提示し、対立の構図を克服し、財政構造改革の行動を推進しようとする方法である。しかし、その際に第2ステップで必要となる「対立を解除するように計画された行動を起こさせる」ことが難しく、対立を深める結果となる場合も少なくない。

第3の意思力の操作とは、生じるものを見てみたいという意思に自分を応じさせることで、構造的対立に打ち勝つように立案された戦略のことを意味する。ただし、先に見た他の二つと連動させずこの方法だけ導入した場合には、短期的に「ブレイクスルー」を生みだしうまく達成したかに見えることはできても、長期的には損失をもたらすこともある。なぜなら、構造自体はそのままであるため、望むものとは反対の方向の動きを生じさせる可能性があることによる。

PPPの取り組みは対話によって構造的対立を克服する継続的取り組みともいえる。